



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE V PODNIKU

PROPOSAL TO IMPROVE MOTIVATION IN THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VENDULA BARTÁKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. PETR NOVÁK, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bartáková Vendula

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na zlepšení motivace v podniku

v anglickém jazyce:

Proposal to Improve Motivation in the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Ekonomické zhodnocení a přínosy návrhů

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-802-4721-583.

NIERMEYER, Rainer. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2448-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce *Návrh motivačního systému podniku* je zkoumání motivace lidí pro práci ve strukturálním podniku a dále pak motivace pro dlouhodobou činnost v daném podniku a problémy spojené s fungováním v určitém podniku. Teoretická část práce se zabývá klíčovými pojmy a teoriemi, jako jsou Maslowova pyramida potřeb, SLEPT analýza či Porterova analýza pěti sil. Praktická část se zaměřuje na konkrétní podnik, a jedno jeho zemské ředitelství. Dotazníkovým šetřením jsou zjišťovány motivy pro spolupráci s daným podnikem, dále pak motivace pro dlouhodobou práci a růst daného podniku. V závěrečné části práce je obsažen návrh na zvýšení množství přijatých spolupracovníků do podniku a dále pak podněty ke zvýšení motivovanosti současných spolupracovníků.

Klíčová slova

Motivace, Maslowova pyramida potřeb, SLEPT analýza, Porterova analýza potřeb

Abstract

This bachelor thesis is focused on the motivation of people within a structured organization, their motivation for long-term work and issues linked to operating in such an environment. The theoretical part will address key concepts and theories such as Maslow's pyramid of needs, SLEPT analysis or Porter's five forces analysis. The practical part will focus on the company and their regional headquarters. On the grounds of a questionnaire I have studied the motives for engagement with this company further I studied the motives behind long-term work engagement and career growth within this company. In the final part of this paper I have created a set of proposed changes that could lead to an increase in recruits to the company, furthermore I included incentives, which could lead to better motivation of current co-workers.

Keywords

Motivation, Maslow pyramid theory, SLEPT analysis, Porter five forces analysis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

BARTÁKOVÁ, V. *Návrh motivačního systému podniku*, Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015, 102 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petr Novák, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2015

Vendula Bartáková

.....

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, trpělivost a cenné rady, poskytnuté v tvorbě bakalářské práce, dále děkuji Ing. Martině Černochové za kvalitní oponenturu a profesní rady ve zkoumané oblasti.

V Brně dne 31. května 2015

Vendula Bartáková

.....

OBSAH

Úvod.....	11
Cíle práce, metody a postupy zpracování	12
1 Teoretická východiska Práce	14
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	14
1.1.1 Obchodní závod	14
1.1.2 Substituční efekt	14
1.1.3 Důchodový efekt.....	15
1.2 Motivace.....	15
1.2.1 Teorie motivace	16
1.2.2 Motivace vs. manipulace	16
1.2.3 Pracovní motivace.....	16
1.2.4 Vnitřní motivace	17
1.2.5 Vnější motivace	17
1.2.6 Stimulace	17
1.2.7 Motivování lidí	17
1.2.8 Zlaté pravidlo motivace	18
1.2.9 Vrstvy motivace.....	18
1.3 Teorie zaměřené na obsah motivace	20
1.3.1 Maslowova pyramida potřeb	20
1.3.2 Teorie ERG	23
1.3.3 Teorie D. McClellanda	23
1.3.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie	24
1.4 Teorie zaměřené na proces motivace	24
1.5 Vroomova teorie.....	25
1.6 Adamsova teorie.....	25

1.7	Teorie cíle Lathama a Locka.....	25
1.8	SLEPT analýza.....	26
1.8.1	Sociální a demografické faktory	26
1.8.2	Právní a legislativní faktory	26
1.8.3	Ekonomické faktory.....	27
1.8.4	Politické faktory.....	27
1.8.5	Technologické faktory	27
1.9	Porterův model pěti hybných sil	28
	Mezi hybné síly patří:	28
2	Analýza problému a současného stavu	30
2.1	Informace o podnikateli	30
2.2	Podnikatelské aktivity	31
2.3	<i>Nadpis podléhá utajení</i>	32
2.4	<i>Nadpis podléhá utajení</i>	32
2.5	<i>Nadpis podléhá utajení</i>	33
2.6	Systém vzdělání a zapracování spolupracovníka.....	34
2.7	SLEPT analýza.....	35
2.7.1	Sociální a demografické faktory	35
2.7.2	Právní a legislativní faktory	36
2.7.3	Ekonomické faktory.....	38
2.7.4	Politické faktory.....	38
2.7.5	Technologické faktory	38
2.8	Popis oborového prostředí, konkurence	39
2.8.1	Noví a potenciální účastníci trhu, kde daný podnik působí.....	39
2.8.2	Dostupnost náhradních produktů na trhu (substitutů).....	39
2.8.3	Konkurence v odvětví a charakter jejich soupeření.....	40

2.8.4	Odběratelé	40
2.8.5	Dodavatelé	40
2.9	Analýza problému č. 1:	41
2.10	Analýza problému č.3: Motivace ke zvýšení výkonnosti spolupracovníků .	58
2.10.1	Vyhodnocení dotazníku č.2	59
3	Vlastní návrhy řešení	79
4	Ekonomické zhodnocení a přínosy návrhů	89
	Závěr	95
	Seznam použitých zdrojů.....	97
	Seznam tabulek, obrázků a grafů	100

ÚVOD

Jednou z největších problematik u strukturálních podniků neboli také multi - level marketingů je velká fluktuace spolupracovníků. Tato fluktuace bývá nejčastěji způsobována prvními neúspěchy spolupracovníka a také negativními reakcemi okolí. Obecně vzato se špatně pohlíží na tento styl podnikání, protože si ho lidé často pletou z pyramidovými firmami nebo dokonce s podvodnými společnostmi typu "letadlo". Všechno je ale pouze o interpretaci a správném pochopení tohoto stylu podnikání.

Informace podléhají utajení.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je na základě provedené analýzy současného stavu návrh motivace vedoucí k navýšení počtu nově příchozích spolupracovníků o 100 % a k navýšení skupinových výkonů vedoucích pracovníků o 50 % do 1 roku.

Problematika práce

Informace podléhají utajení.

Postupy zpracování

Informace podléhají utajení.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce bude zaměřena na vysvětlení základních pojmů, které se týkají motivace. Dále se bude tato část týkat rozebrání různých motivačních teorií s tím, že bude primárně zaměřena na teorii Maslowovy pyramidy potřeb. Součástí této kapitoly bude i vysvětlení pojmů, které se týkají strukturálních podniků a teoretické vysvětlení SLEPT analýzy a Porterova modelu pěti hybných sil. Jak SLEPT analýza tak teorie Porterova modelu pěti hybných sil bude použito i při zpracování analytické části.

1.1 ZÁKLADNÍ POJMY

V rámci základních pojmů jsou uvedeny tři základní pojmy, které se týkají bakalářské práce. Pojem obchodní závod je zde upřesňován z důvodu toho, že bude místo něj využíván jiný pojem v rámci celé bakalářské práce.

1.1.1 Obchodní závod

Dle § 502 zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákona se obchodní závod vymezuje jako: „Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (Business.center.cz, 1998-2015)

Vzhledem k tomu, že z historického a lidového hlediska je místo obchodního závodu obecně zažitý pojem „podnik“, budu tento pojem využívat v celé této práci, jakožto substituci k pojmu obchodní závod.

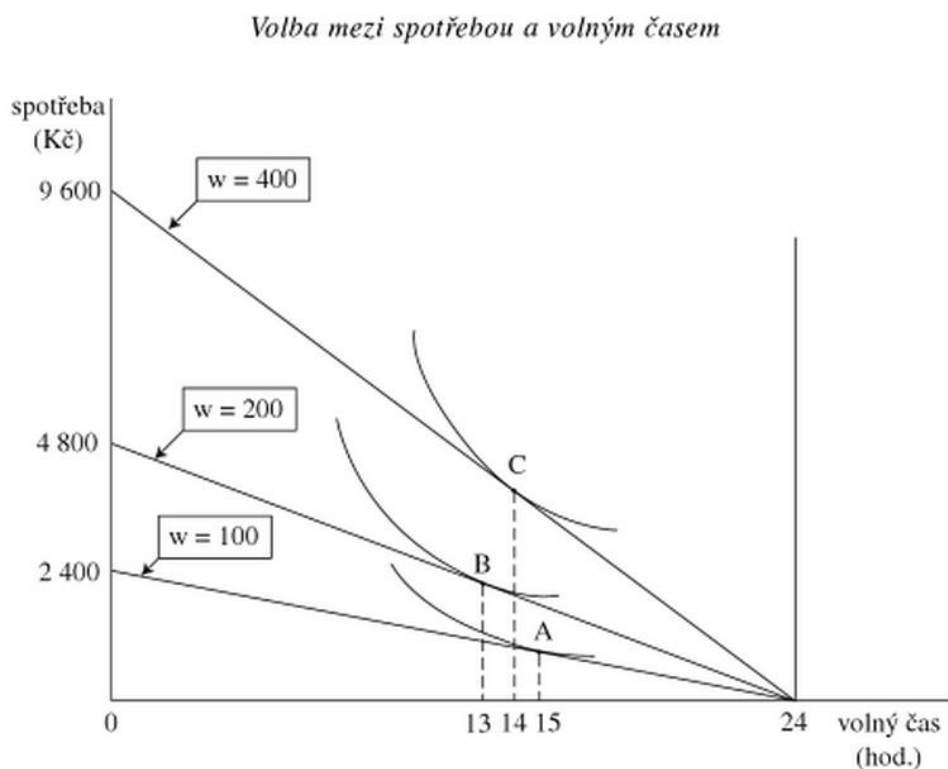
1.1.2 Substituční efekt

Mzda = cena volného času. Ochota pracovat závisí jednak na preferencích a jednak na mzdě. Preferenci volného času lze sledovat na indifferenčních křivkách. V případě, že mzda vzrůstá, vzrůstá i cena volného času. V případě, že roste mzda je tedy člověk motivován nahrazovat svůj volný čas prací, protože potom si bude schopen pořídit více

statků. Empirická pozorování nám dokazují, že substituční efekt obecně převládá u nižších mezd. (Holman, 2007)

1.1.3 Důchodový efekt

Substituční efekt se po určitém navyšování mzdy začne přesouvat do roviny důchodového efektu. Je to způsobeno tím, že mzda je zároveň i důchod. Při zvýšení mzdy – důchodu, si můžeme pořízovat více statku. Jedním z těchto statků je ale i volný čas, tudíž vyšší mzda v tomto případě znamená dražší volný čas. Pro člověka, na kterém se projevuje důchodový efekt, to znamená, že začne „nakupovat“ více volného času na úkor práce. Důchodový efekt častěji převládá u vyšších mezd. Důchodový a substituční efekt působí proti sobě. (Holman, 2007)



Obrázek 1: Volba mezi spotřebou a volným časem (Zdroj: Holman, 2007, str. 98)

1.2 Motivace

Motivace je termín, kterým se zabývá celá bakalářská práce, tudíž je potřeba si ujasnit jeho přesné parametry a příbuzné termíny.

1.2.1 Teorie motivace

Motivy chování vznikají na základě toho, jaké pocity vyvolávají různé podněty a činnosti. Jestli jsou to pocity příjemné, jsme motivováni tyto pocity získávat znovu. Jestli jsou to pocity nepříjemné, snažíme se tomuto stavu vyhnout. (Plamínek, 2008)

1.2.2 Motivace vs. manipulace

Slovo motivace se mnohdy nesprávně spojuje se slovem manipulace. Tyto termíny jsou však naprosto odlišné. Aby mohla existovat motivace, musí existovat i správné mezilidské vztahy. Ke zvládnutí motivace druhé osoby nejsou možné triky. (Niermeyer, 2005)

Zatímco při motivaci se snažím dát do souladu naše cíle a potřeby s cíli a potřebami subjektu, při manipulaci se snažíme pouze dosáhnout vlastních cílů a opomíjíme při tomto jednání cíle a potřeby subjektu. Nejzákladnější podmínkou motivace člověka je snažit se vždy více zajímat o potřeby toho, koho chceme motivovat, než o ty vlastní. (Plamínek, 2010)

1.2.3 Pracovní motivace

Pracovní motivací je myšleno spojování potřeb pracovníků, ať už vnitřních či vnějších, s činnostmi, které od pracovníků vyžadujeme. Dokud bude činnost, kterou od pracovníků vyžadujeme, korespondovat s jejich potřebami, dá se předpokládat, že bude pracovník vykonávat námi vyžadovanou činnost nepřetržitě i bez našeho dalšího působení. Abychom mohli tento stav vytvořit, musíme ovšem dokázat odhalit motivace pracovníků. (Daigler, 2008)

1.2.4 Vnitřní motivace

U vnitřní motivace leží přímo v jedinci motiv vykonat nějakou činnost, která pak může bezprostředně souviset s úkolem, který potřebujeme, aby vykonal. Když zjistíme, co pracovník doopravdy chce a dokážeme napasovat naše požadavky a úkoly na tento vnitřní popud, dokážeme vytvořit dlouhodobou motivaci. Do vnitřní motivace můžeme zahrnout odpovědnost za vykonanou práci nebo za soubor činností, o které se musí člověk starat, zlepšování svých schopností, osobnostní a profesní růst a v neposlední řadě například uznání okolí nad výsledky vlastní práce a konání. (Daigler, 2008)

1.2.5 Vnější motivace

U vnější motivace popohánějí pracovníka různé podněty zvenčí. Tyto podněty musí být neustále dodávány, protože ve chvíli, kdy se přestanou opakovaně objevovat, tak motivace zmizí. Jako typické podněty pro vnější motivaci mohou být peníze, jakožto jistota pro zabezpečení rodiny, možnost zajistit si základní fyziologické potřeby (jídlo, pití) a další. Jedním z dalších faktorů vnější motivace mohou být pracovní podmínky, výhody nebo výhody, plynoucí z pracovní činnosti. (Daigler, 2008)

1.2.6 Stimulace

Stimulace probíhá pouze po tu dobu, po kterou působí konkrétní stimuly. Těmito stimuly mohou být různé kompenzace nepohodlí, které musí subjekt vykonávat. Mezi tyto kompenzace se může řadit například vyšší finanční ohodnocení, odměny a jiné benefity. Do stimulace musíme vnášet velké množství času, prostředků a úsilí, aby byla účinná. Jestliže tyto faktory pominou, pomine i činnost, kterou jsme vyžadovali od subjektu. (Plamínek, 2008)

1.2.7 Motivování lidí

Motivování lidí slouží k tomu, aby se posouvali k výsledku, který jsme si určili, že chceme dosáhnout. Lidé, kteří jsou dobře motivovaní, podnikají kroky k cílům, které

mají jasně definované. Když jsou lidé motivováni vnitřně, je to mnohem silnější faktor k dosažení cíle. Většina lidí ale stejně potřebuje i vnější motivaci. (Armstrong, 2008)

1.2.8 Zlaté pravidlo motivace

Existují dvě možnosti, jak naložit s motivací. U motivace se nám setkávají dva faktory. Lidé a úkoly. Máme tedy možnost tyto dva faktory vzájemně přizpůsobit. Buďto přizpůsobíme lidi úkolům, které požadujeme, nebo můžeme přizpůsobit úkoly lidem. První varianta spočívá v tom, že donutíme lidi, aby se úkoly přizpůbili a přijali ho takový jaký je. I přes to, že člověku daný úkol nevyhovuje, je nucen ho splnit. Takovýto úkol nemusí být pro člověka příjemný, a proto vyžaduje kontrolu a stimulaci. Ve chvíli, kdy pomine buďto kontrola, nebo stimulace, tak už člověk nenachází moc důvodů, proč daný úkol plnit. Z tohoto závěru je logické, že lepší variantou je přizpůsobení úkolu lidem, kteří mají daný úkol plnit. Jedna z možností jak tohoto docílit je, že konkrétní úkol zadám člověku, který se na to hodí. Jestliže ale postrádám vhodného člověka a úkol i přes to potřebuji jemu přiřadit, přichází na řadu forma zadání a přizpůsobení úkolu. Lidé velice vnímají to, jakým způsobem je jim úkol zadáván, jaké zvolíme slova, tón řeči a jak dokážeme přizpůsobit úkol na to, na co je pravděpodobně člověk, kterému zadáváme úkol nejvíce motivovaný. (Plamínek, 2010)

1.2.9 Vrstvy motivace

Lidská motivace je založena na působení tří složek. Těmito složkami jsou: motivační založení, poloha a naladění. V první složce je odražena osobnost člověka, která je často skrytá, ale velice důležitá. V druhé složce je obsaženo prostředí, ve kterém se člověk nachází, ve kterém pracuje a žije. Třetí složka je stav, ve kterém se aktuálně nachází. (Plamínek, 2008)

Motivační založení

Motivační založení by se dalo volně přeložit jako charakter lidské osobnosti. Charakter lidské osobnosti se dá měnit jen velmi pomalu. U této oblasti nám nezbyvá nic jiného, než se ji pokusit rozeznat u daného člověka, přijmout dané motivační založení a zkusit s ním pracovat. Rozpoznávání nám ovšem může ztížit to, jaké společenské role

je dotyčný člověk nucen "hrát". Ať už je to matka, manažerka, sousedka, babička, všechny tyto role nám více či méně ovlivňují naši osobnost. V krizových či spontánních situacích jsme někdy schopni nejvíce projevit své základní motivační založení, protože v těchto chvílích se nejvíce odrážejí na našem chování. (Plamínek, 2008)

Motivační poloha

Motivační poloha se odráží od toho, kde se po delší dobu nacházíme. Jedná se o podmínky, ve kterých žijeme či pracujeme. Po nějakou dobu je i možnost potlačit vliv podnětů, které souvisí s motivačním založením. K této situaci dochází nejčastěji, když nejsou uspokojovány některé potřeby ležící ve spodních patrech Maslowovy pyramidy potřeb (obr. č.2). (Plamínek, 2010)

Motivační naladění

Motivační naladění je závislé na aktuální náladě člověka, která může být ovlivněna naprosto čímkoliv. Tato nálada pak nemusí korespondovat s cíli, kterým se má v pracovní činnosti věnovat a může zastírat zdravý úsudek. Lidé na manažerských postech by si měli být vědomi těchto dočasných stavů a měli by umět se s nimi vypořádat a nenechat si jimi ovlivňovat rozhodování. (Plamínek, 2010)



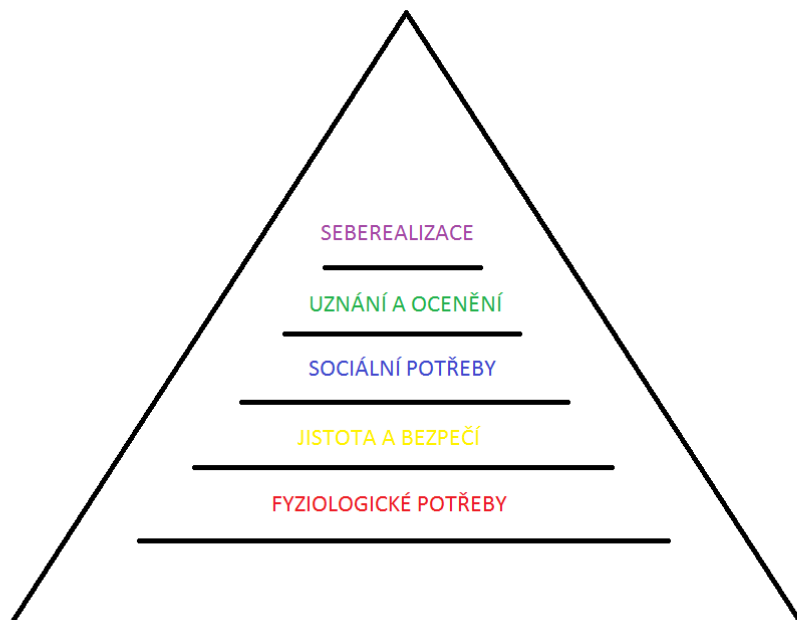
Obrázek 2: Struktura motivačního pole (Zdroj: Plamínek, 2010 str. 24)

1.3 Teorie zaměřené na obsah motivace

Teorie zaměřené na obsah motivace se snaží identifikovat, co konkrétně pracovníka motivuje k vytváření jakékoliv činnosti. Nejznámější teorií v této oblasti je Maslowova pyramida potřeb, kterou vytvořil americký psycholog Abraham H. Maslow. Maslowova teorie hovoří o tom, že potřeby člověka jsou uspořádány do určité hierarchické podoby, která je podle autora nazývána Maslowova pyramida potřeb. (Tureckiová, 2004)

Teorie, které doplňují a rozvíjí Maslowovu pyramidu potřeb, jsou teorie ERG a teorie D. McClellanda. Další teorie, která se v této sekci nachází a kterou se budu v této části zabývat je dvoufaktorová teorie F. Herzberga. (Tureckiová, 2004)

1.3.1 Maslowova pyramida potřeb



Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: VLASTNÍ)

Z obrázku si můžeme všimnout, že pyramida je složena z 5 - ti pater, přičemž spodní patra pyramidy, fyziologické potřeby a potřeba jistoty a bezpečí, se označují jako potřeby nižší a zbylé tři patra potřeb, společenské potřeby, potřeba uznání a ocenění a potřeba seberealizace, jsou označovány jako potřeby vyšší. (Tureckiová, 2004)

Patro fyziologických potřeb

Mezi fyziologické potřeby, které jsou potřeba na tomto patře uspokojovat, lze zařadit potřebu jíst, pít, vyměšovat, rozmnožovat se (Wagnerová, 2008)

Patro jistoty a bezpečí

U potřeb bezpečí a jistoty můžeme zahrnout potřebu fyzického bezpečí, tj. neohrožuje mě násilí ani žádná kriminální činnost jiných lidí, emocionální bezpečí a stabilita dané situace (ať už pracovní či osobní), ve které se člověk nachází. (Wagnerová, 2008)

Patro sociálních potřeb

V rámci patra sociálních potřeb se dá zařadit interakce s druhými lidmi, potřeba zařadit se do určité sociální skupiny lidí se stejnými zájmy nebo obecně zařadit se do jakékoliv sociální skupiny, ve které se člověk chce nacházet. (Wagnerová, 2008)

Patro uznání a ocenění

V tomto patře se jedná o dva směry uznání a úcty. První ze směrů je potřeba sebe uznání - člověk si váží sám sebe. Druhý ze směrů je potřeba uznání od druhých - výsledek hodnocení mé osoby okolím. (Wagnerová, 2008)

Patro seberealizace

Zahrnuje naplnění vlastního potenciálu a možnost uplatnění vlastních schopností. Zároveň toto patro může zahrnovat globální realizaci, tj. angažovanost se v činnostech, které mohou globálně pomoci všem na světě. (Wagnerová, 2008)

V prvních fázích zpracování teorie měl Maslow (2004; cit. v Tureckiová, 2004) svoji teorii spojen se dvěma fakty:

1. Všechna patra lze použít univerzálně, bez ohledu na kulturní či společenský kontext.
2. Potřeby by měly být uspokojovány postupně od spodních pater (nižších potřeb) po ty horní patra (vyšší potřeby)

Obě tyto teorie byly vyvráceny, nicméně i tak se stal Maslow prvním člověkem, který bych schopný hierarchizovat lidské potřeby a díky těmto poznatkům je jeho teorie stále oblíbenější ve firemních praxích. (Tureckiová, 2004)

Použití Maslowovy pyramidy potřeb v podnikové praxi

Patro fyziologických potřeb

Fyziologické potřeby mohou v podnikové praxi zajišťovat mzda či plat, dále pak odpovídající pracovní podmínky, tj. osvětlení, teplota, poloha pracoviště, možnost pro odpočinek, fyzická náročnost práce a další. (Tureckiová, 2004)

Patro jistoty a bezpečí

Jistota pracovního místa a bezpečnost a zdraví při práci. Dále pak i jistota a důvěra v produkt, který vytvářím. (Tureckiová, 2004)

Patro sociální potřeb

Patro sociálních potřeb je nejvíce orientováno na zařazení v pracovním kolektivu, možnost kontaktu se spolupracovníky a možnost vybudování si pozice v kolektivu. (Tureckiová, 2004)

Patro uznání a ocenění

Potřeba uznání a ocenění se projevuje v pracovním prostředí jako možnost kariérního růstu a posunu na významnější pozice, uznání od vedoucích spolupracovníků či kolegů za vykonanou práci a různé formy nehmotného oceňování. V neposlední řadě také pověřování důležitými činnostmi. (Tureckiová, 2004)

Patro seberealizace

Možnost vzdělávání a osobního rozvoje ve firmě, uspokojení z dobře vykonané práce, která dotyčného naplňuje. Práce, kterou člověk vykonává, musí mít smysl. (Tureckiová, 2004)

Z Maslowovy pyramidy potřeb vycházejí další teorie, které doplňovali některé nedostatky této teorie. Jsou jimi následující teorie:

1.3.2 Teorie ERG

Tato teorie vychází z prvních písmen anglických slov a rozděluje potřeby do tří základních sekcí, které jdou po sobě následovně: Existency/existence, Relatedness/vztahy, growth/růst. (Tureckiová, 2004)

1.3.3 Teorie D. McClellanda

Tato teorie pojednává o třech typech potřeb manažerů. První z potřeb je potřeba sounáležitosti, spolenectví a vztahu. Druhá potřeba je potřeba úspěchu a výkonu. Třetí potřebou je moc, vliv a kontrola.

Ani jedna z těchto teorií už nepodmiňuje uspokojování potřeb dle nějaké hierarchie a není striktně izolované působení jednotlivých potřeb. (Tureckiová, 2004)

Maslowova teorie hierarchie potřeb	Alderferova teorie ERG	McClellandova teorie potřeb
Vyšší potřeby Potřeba sebeaktualizace Potřeba uznání	Growth (růst)	Potřeba úspěchu (výkonu)
Potřeba sociální (sounáležitosti)	Relatedness (vztahy, spřízněnost)	Potřeba moci
Nižší potřeby Potřeba jistoty a bezpečí Potřeby fyziologické		Potřeba sounáležitosti
	Existency (existence)	

Obrázek 4: Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb (Zdroj: TURECKIOVÁ, 2004, str. 61)

1.3.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Autor v této teorii vymezuje dvě skupiny faktorů, které ovlivňují motivovanost k práci. Jedna skupina faktorů se nazývá hygienické faktory a druhá skupina faktorů, která podporuje pracovní spokojenost, jsou motivátory.

- A. Hygienické faktory, které jsou vnější a také nepřímé. Týkají se práce jakožto prostředku k uspokojování jiných nedostatkových potřeb
- B. Motivátory, což jsou faktory přímé a vnitřní. Motivátory odrážejí vztah spolupracovníka k práci a na základě tohoto vztahu k práci tak se projevuje i výsledná výkonnost. (Tureckiová, 2004)

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none">– firemní politika– kompetentnost nadřízených pracovníků– vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými– pracovní podmínky– mzda– jistota pracovního místa– bezpečnost a ochrana zdraví při práci	<ul style="list-style-type: none">– pracovní úspěchy– možnost odborného a kariérního růstu– uznání– odpovědnost– osobní rozvoj
<div><div>←</div><div>Vysoká Pracovní nespokojenost 0 Pracovní spokojenost Vysoká</div><div>→</div></div>	

Obrázek 5: Interpretace Herzbergovi teorie pro manažerskou potřebu (Zdroj: TURECKIOVÁ, 2004, str. 61)

1.4 Teorie zaměřené na proces motivace

Vzhledem k tomu, že vývoj motivačních teorií pokračoval dál, začalo se více klást důraz i na důkladnější teoretické vysvětlení celého motivačního procesu a začal se více řešit vztah mezi všemi proměnnými podílejícími se na vzniku úspěšné pracovní činnosti a jejím efektivním výkonem. Mezi nejznámější teorie v rámci procesu motivace se řadí následující. (Tureckiová, 2004)

1.5 Vroomova teorie

Tato teorie je založena na přitažlivosti, atraktivnosti a hodnotě cíle. Čím přitažlivější cíl bude, tím vyšší bude vynaložené úsilí na dosažení tohoto cíle. Jestliže pracovníkova snaha, kterou vynaloží, bude náležitě odměněna, povede to i do budoucna k vyšším výsledkům. Tato teorie také vysvětluje, jak vnější finanční prémie může ovlivnit výkony spolupracovníků. Jestliže je výkon a úsilí, které musí vynaložit úměrné odměně, kterou dostane a tato odměna je pro spolupracovníka žádoucí, určené cíle budou splněny. Pro příklad je možno uvést následující. Jestliže je vypsána odměna za výsledky, ale spolupracovník nemá jasně určeno, za jaké výsledky a jaká odměna bude následovat, není motivován vynakládat žádné úsilí. Jestliže ale spolupracovník ví, že když v určitém časovém úseku vygeneruje firmě svým počínáním například 50 000 Kč, dostane z tohoto výkon 10% premii, pak vynaloží úsilí, které bude zapotřebí. (Wagnerová, 2008)

1.6 Adamsova teorie

Tato teorie se opírá o sociální spravedlnost a srovnávání se s okolím. Jestliže spolupracovník má možnost srovnání své práce s okolní skupinou a dojde k závěru, že i přes jeho vyšší pracovní úsilí a lepší výsledky je ohodnocen stejně jako zbytek skupiny, má tento člověk tendence snižovat svoje pracovní úsilí z důvodu pocitu nespravedlnosti. (Wagnerová, 2008)

1.7 Teorie cíle Lathama a Locka

Teorie cíle Lathama a Locka (1979; cit. V WAGNEROVÁ, 2008) se zaměřuje na specifikaci cílů a na zpětnou vazbu. Jestliže je cíl řádně vyspecifikován a jestliže i přes svoji obtížnost je akceptovatelný, dá se čekat pozitivní odezva. Cíl ovšem musí být projednáván a podporován z řad nadřízených po celou dobu dosahování tohoto cíle. (Wagnerová, 2008)

1.8 SLEPT analýza

Slept analýza se snaží zmonitorovat vliv makrookolí na fungování podniku. Toto makrookolí téměř nelze ovlivňovat, ovšem správné monitorování této oblasti může podniku dopomoci k tomu, aby zjistil, v jakém prostředí se nachází a co jsou nejzásadnější faktory, které podnikání v této oblasti ovlivňují. V neposlední řadě díky SLEPT analýze má podnik možnost se dopředu připravit na rizikové oblasti a trendy, které se z této analýzy dají vyčíst. Makrookolí je podle SLEPT analýzy rozděleno do pěti základních skupin a název SLEPT je odvozen od prvních písmen anglických slov. Social - sociální faktory, Legal - právní a legislativní faktory, Economics - ekonomické faktory, Political - politické faktory a technological - technologické faktory. (Sedláčková, 2006)

1.8.1 Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory se zaměřují na obyvatelstvo, poměry v něm, věkovou strukturu, geografické rozložení a další. V této oblasti může dojít k mnoha změnám, jako je například změna věkového rozložení obyvatelstva, urbanizace či suburbanizace, změna trendů v životním stylu obyvatelstva a jiné. Všechny tyto změny mohou vést k tomu, že se podnik musí zaměřit na úpravu svého působení, či se může dokonce stát, že na trhu vznikne nová tržní příležitost, kterou podnik ještě nevyužívá. Tato tržní se pak může týkat jak menších úprav například v technologických postupech podniku až po úplnou změnu předmětu podnikání. (Sedláčková, 2006)

1.8.2 Právní a legislativní faktory

V této oblasti je se nejvíce sleduje, jakým zákonům daný podnik podléhá, jak moc náročné jsou, jak často se mění a ovlivňují chod podniku a zisky, zákony, které ovlivňují dovoz a vývoz, daně, vyhlášky a další. V této oblasti se i hodně sleduje to, jaké zákony se pro danou oblast plánují či jsou už v projednávání nebo schvalování. (Sedláčková, 2006)

1.8.3 Ekonomické faktory

Měnová stabilita, ekonomický růst, výše HDP, stav směnného kurzu, úroková míra a všechny další podobné faktory ovlivňují ve velkém ekonomickou stabilitu podniku. Například úroková míra a její pohyb je zásadní pro rozhodování podniku, do jaké míry bude vyvíjet investiční aktivity. Všechny tyto faktory je nutné zanalyzovat pro určení kompletního makrookolí podniku. (Sedláčková, 2006)

1.8.4 Politické faktory

U těchto faktorů se zkoumá zejména politická situace, ve které se země nachází, případně politická situaci zemí, se kterou daný podnik obchoduje. Dále pak jaké jsou klíčové státní orgány, se kterými musí podnik jednat, jak stabilní je vláda, která dále pak i ovlivňuje zákony a možnost podnikání v dané zemi, ideologie a směřování vlády, které je aktuálně u moci a případně i vliv politických osobností na daný sektor. (Sedláčková, 2006)

1.8.5 Technologické faktory

V oblasti technologických změn a posunů je nejzásadnější pro podnik aby měl co největší přehled o nejnovějších trendech v technologických vývojích, které umožní podniku jít s dobou, být konkurenceschopný a ideálně být i o krok napřed před zbytkem konkurence. Tato oblast je pro podnik finančně nejnákladnější a proto musí vždy řádně rozhodnout, jakou výši peněz a kam přesně zainvestuje, aby to bylo pro podnik stále výhodné a plnilo to účel. (Sedláčková, 2006)

U SLEPT analýzy není nejzásadnější vypsát všechny faktory, které ovlivňují podnikání, ale poodhalit ty faktory, které mohou být ať už dnes či do budoucna pro podnik problematické a podnik by díky nim mohl stagnovat, nebo dokonce jít do ztráty až zkrachovat. Zejména pro podniky, které mají v plánu velký růst je zásadní, aby věděli, které nástrahy je mohou v makrookolí čekat a na co si mají dát pozor. (Sedláčková, 2006)

1.9 Porterův model pěti hybných sil

Porterův model pěti hybných sil umožňuje podrobně zanalyzovat konkurenční prostředí uvnitř každého odvětví. Díky tomuto rozboru pak dokáže podnik rozhodovat, které konkurenční výhody má a které potřebuje zařadit. (Šuleř, 1995)

Mezi hybné síly patří:

- a. Noví a potenciální účastníci trhu, kde daný podnik působí
- b. Dostupnost náhradních produktů na trhu (substitutů)
- c. Konkurenci v odvětví a charakter jejich soupeření
- d. Odběratelé

Dodavatelé (Šuleř, 1995)

Noví a potenciální účastníci trhu

Hrozba vstupu nových firem na daný trh je závislá na bariérách vstupu do daného odvětví. Nově přichozí podniky mají snahu získat co největší podíl na trhu a přichází s novou kapacitou. Tyto aspekty mohou vést ke snižování ceny, růstu nákladů a tím snížení zisku u stávajících podniků. (Čížinská, 2009)

Dostupnost náhradních produktů na trhu (substitutů)

Ve chvíli, kdy může zákazník libovolně měnit stávajícího dodavatele a zároveň existuje na trhu mnoho substitutů stejného produktu za nižší cenu, je dodavatel omezený a nemůže pohybovat s cenou tak, jak vyhovuje jeho podniku. Musí se přizpůsobit okolí, aby dokázal získat zákazníky na svoji stranu. (Čížinská, 2009)

Konkurenti v odvětví a charakter jejich soupeření

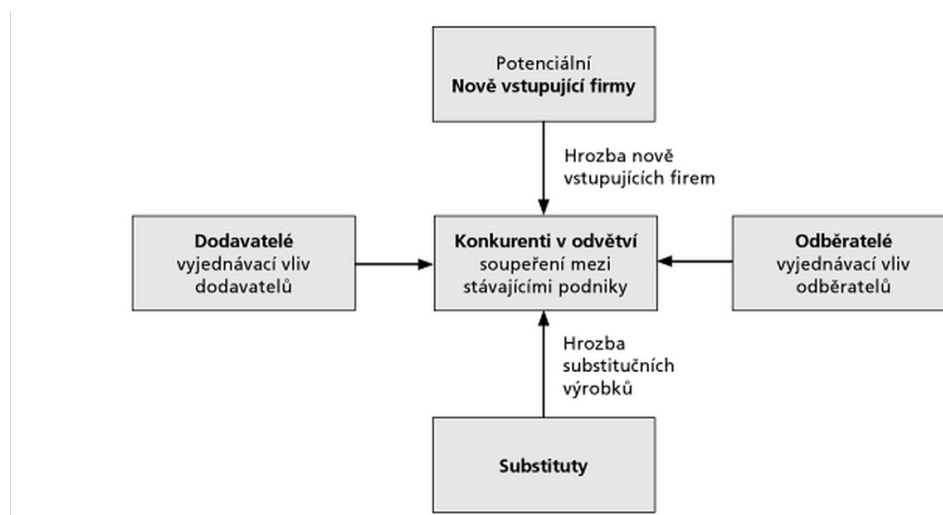
Konkurence v daném prostředí může soupeřit jak v rámci cen produktů, tak i v rámci reklamy a v rovině technologických inovací. (Čížinská, 2009)

Odběratelé

Odběratelé neboli zákazníci se nacházejí ve výhodě oproti výrobci ve chvíli, kdy nakupují běžný a nahraditelný produkt nebo v případě, že odebírají velké množství produktů daného podniku, které by jinak podnik nebyl schopen nahradit nikde jinde. V tu chvíli může zákazník tlačit cenu produktů dolů. Ve chvíli, kdy má podnik velké odběratele, tak nastává i problém v likviditě finanční prostředků, tj. doba splatnosti, inkasa pohledávek a závazků a další. (Čížinská, 2009)

Dodavatelé

V případě, že množství nebo síla dodavatelů převyšuje výrobce, jsou dodavatelé v konkurenční výhodě. (Čížinská, 2009)



Obrázek 6: Porterova analýza (Zdroj: ČIŽINSKÁ, 2009, str. 15)

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

Informace podléhají utajení.

2.1 Informace o podnikateli

Podnikatelkou je Vendula Bartáková. Podniká na základě živnostenského oprávnění. Podnikatelka je zapsána u České národní banky jakožto podřízený pojišťovací zprostředkovatel – 148 051 PPZ a jako Vázaný zástupce. Informace o podnikateli jsou následující:

Provozovna: Tábor 15, 616 00, Brno

Dle živnostenského oprávnění je předmětem podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činnosti: Zprostředkování obchodu a služeb – toto je i hlavní činnosti podnikatelky, kterou se celá práce zabývá. Poradenská a konzultační činnost, zpracování

odborných studií a posudků, služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy.

Druh živnosti: Ohlašovací volná

Vznik oprávnění: 20/07/2011

Další zákony, na základě kterých podnikatelka podniká, jsou vyjmenovány ve SLEPT analýze. (www.rzp.cz, 2015)

2.2 Podnikatelské aktivity

Informace podléhají utajení.

2.3 Nadpis podléhá utajení

Informace podléhá utajení.

2.4 Nadpis podléhá utajení

2.5 *Nadpis podléhá utajení*

Informace podléhá utajení.

2.6 Systém vzdělání a zapracování spolupracovníka

Informace podléhají utajení.

2.7 SLEPT analýza

SLEPT analýza v této bakalářské práci monitoruje makrookolí podniku a nejzásadnější faktory, které ovlivňují nebo by do budoucna mohli zásadně ovlivňovat fungování podniku.

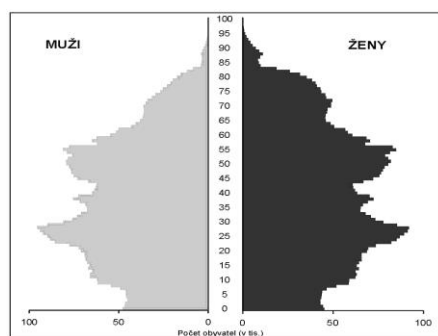
2.7.1 Sociální a demografické faktory

Na struktuře a vývoji obyvatelstva podle obrázku č.8 je vidět, že v příštích desetiletích nás čeká velký odliv ekonomicky aktivního obyvatelstva a bude přibývat lidí v důchodovém věku. Pro finanční poradenství se v této oblasti zase tolik nemění, vzhledem k tomu, že nabízí široké spektrum produktů, které mimo jiné řeší i problematiku důchodů. Změny, které odstartovala Reforma sociálního zabezpečení (Sociální reformy, 2012) se začaly projevovat ještě před spuštěním této reformy. Obyvatelé naší země si pomalu začali uvědomovat, že dosavadní sociální systém, který fungoval desítky let, je už dlouhodobě neudržitelný a oni sami si musí začít přispívat skrze soukromé produkty, aby byly v důchodu finančně soběstační. Tato změna pozitivně ovlivnila trh finančního poradenství a dodnes stále velice ovlivňuje. S rostoucí finanční gramotností si lidé u nás stále víc uvědomují nutnost správného nastavení finančních produktů. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011)

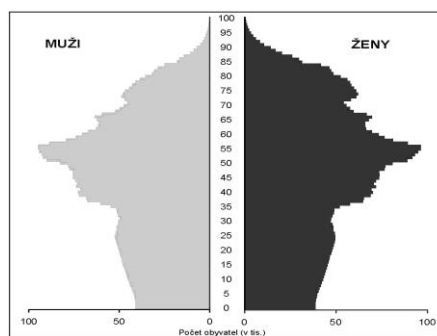
Vzhledem k tomu, že ale na trhu je stále mnoho finančních poradců, kteří dělají svoji práci primárně za účelem co nejvyššího zisku, není pověst finančního poradenství v České republice vnímána velice dobře. Tento trend by se do budoucna měl postupně měnit hlavně z důvodu zpřísňování opatření ze strany České národní banky a státu. Díky tomuto zpřísňování, jak ztížení podmínek vstupu do oboru, tak zvýšení kontrol, by se

do budoucna mohla pověst finančního poradenství zlepšit, protože tyto opatření povedou k odstranění nekvalitních poradců. (ČNB zpřísňuje. Vydala nová pravidla pro pojišťovací zprostředkovatele, 2014)

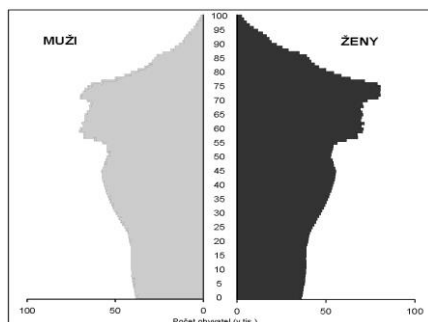
ROK 2010



ROK 2030



ROK 2050



Obrázek 7: Demografický vývoj obyvatelstva ČR (Zdroj: MPSV, 2010)

2.7.2 Právní a legislativní faktory

Informace podléhají utajení.

2.7.3 Ekonomické faktory

Pro potřeba bakalářské práce v této oblasti stačí pouze obecně otevřít téma kupní síly obyvatel ČR. Po roce 2007 se ekonomika ČR dostávala do recese, která byla z počátku znát i v oblasti finančního poradenství. Zejména v oblasti investování do podílových fondů, které v období krize dosahovali ztráty několik desítek % a klienti se obávali o svoje úspory. Vše je ovšem o interpretaci a o tom, jak klient chápe investování a jestli mu byl nastaven správný investiční horizont a investiční strategie. V dnešní době je trh v České republice stabilizovaný a z hlediska ekonomiky se nečekají žádné zásadnější výkyvy.

2.7.4 Politické faktory

Politická scéna hraje velkou roli v podnikatelském prostředí. Pro finanční poradenství byla v posledních letech nejzásadnější změnou již výše zmiňovaná penzijní reforma, která ale právě z velké části kvůli politickým důvodům se k roku 2015 ruší. Reforma měla zajistit, aby si lidé odkládali více peněz z vlastních úspor do spoření na důchod a zároveň by tady této snaze přispěl stát odvodem 3% ze sociálního pojištění na účet, který by byl určen přímo pro důchod konkrétní osoby. Tato reforma se plánovala již mnoho let, nicméně poté co odstartovala, tak vyvstaly na povrch různé problémy, které nyní dovedly reformu až ke konci. V rámci této oblasti nás může ze strany politiků čekat další změna. Jaká ta změna bude, je předem nespecifikovatelné, nicméně pro obor finančního poradenství to bude pravděpodobně pouze změna k lepšímu, tzn. přibude další produkt, který budou schopni finanční poradci nabízet. (Finexpert.cz, 14.11.2014)

2.7.5 Technologické faktory

Informace podléhají utajení.

2.8 Popis oborového prostředí, konkurence

V této části popisuji pět konkurenčních sil, které působí na odvětví, které zkoumám. Oblast, ve které se podnik pohybuje, je zaměřena na sektor služeb.

2.8.1 Noví a potenciální účastníci trhu, kde daný podnik působí

Stát se jedním z hlavních účastníků finančně - poradenského trhu a zaujmout velké % působnosti je sice náročné, nicméně vstup do tohoto oboru je z legislativního hlediska velice jednoduchý. V rámci jednoduchých legislativních podmínek je i nevýhodou vstup nových nekvalitních a nekvalifikovaných účastníků, kteří mohou potenciálně pokrýt část trhu. Zároveň tento jednoduchý vstup na trh zvyšuje nedůvěru zákazníků v obor a služby v něm nabízené. Trend je ovšem takový, že jestliže nový hráč na trhu nevstoupí s vysokým vstupním kapitálem, nemá prakticky šanci přežít prvních pár let na trhu. (Asociace finančních poradců České republiky, 2014)

2.8.2 Dostupnost náhradních produktů na trhu (substitutů)

Informace podléhají utajení.

2.8.3 Konkurence v odvětví a charakter jejich soupeření

Informace podléhají utajení.

2.8.4 Odběratelé

Odběratelé v tomto odvětví jsou ve velice slabém postavení. Je to způsobeno jednak neznalostí klienta finančního trhu a všeobecně špatnou finanční gramotností v ČR, tudíž odběratel není schopen rozeznat kvalitu a šance že "koupí" něco špatného je zde vysoká. Zároveň pro podnik v tomto oboru je výhodou, že odběratelem může být prakticky kdokoli, tudíž spektrum oslovitelných klientů je nepřehledné množství. Tím, že nezávislé finančně poradenské společnosti mají v portfoliu veškeré spektrum služeb, od řešení bydlení, přes investování, po zajištění příjmu, nemají nouzi o získání klientely. (Výzkum Ministerstva financí ČR, 2010-2012)

2.8.5 Dodavatelé

Informace podléhají utajení.

2.9 Analýza problému č. 1:

Informace podléhají utajení.

..

2.10 Analýza problému č.3: Motivace ke zvýšení výkonnosti spolupracovníků

Poslední zásadní problém, se kterým se podnik potýká, je motivace manažerů, kteří již dosáhli určitého finančního standardu a nemají potřebu navyšovat svůj výkon = zvyšovat pracovní úsilí. Ti manažeři, kteří se do této situace dostanou, mají následně problém s výkonnostní stagnací a mnohdy i následným postupným poklesem. Tato stagnace/pokles jsou pro podnik velice nežádoucí. Tato situace se dá demonstrovat také na makroekonomickém pojmu substitučního a důchodového efektu, který zde očividně nastává. Manažeři se zde totiž dostávají do situace, kdy nemají motivaci nahrazovat svůj další volný čas větším množstvím práce, tj. dostávají se do situace důchodového efektu. Pro tuto problematiku byla zvolena také dotazníková metoda. Dotazník č. 2 se zabývá otázkami motivace manažerů.

Informace podléhají utajení.

2.10.1 Vyhodnocení dotazníku č.2

Dotazníku se účastnilo 21 mužů a 9 žen. Toto rozložení co se týče managementu je relativně běžné a poukazuje na trend převažujících mužů v manažerských pozicích.

Informace podléhají utajení.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Informace podléhají utajení.

Zpracování spolupracovníka v prvních 3- 6 měsících

Informace podléhají utajení

Zvýšení motivace vedoucích pracovníků

Z dotazníku je patrné, že již na první manažerské pozici se manažeři dokážou uspokojit svými příjmy. Proto je důležité klást na sebe větší nároky a mít řádně rozmyšlené, za jakými cíli se vedoucí pracovník vydává, proč toho chce dosáhnout. Pokusím se navrhnout metody, jak zvyšovat a udržovat motivaci vedoucích pracovníků

v podniku, které vycházejí z dotazníkového šetření a které využívají spolupracovníci, kteří nemají problém s motivací zvyšovat svoje výkony.

Informace podléhají utajení.

4 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ A PŘÍNOSY NÁVRHŮ

V rámci ekonomického zhodnocení je u podnikatelky Venduly Bartákové řešen postup, jak dostat plánů na dobu 1 roku. Tento plán, který je zmiňován již v cílech práce, obsahuje navýšení nových spolupracovníků v podniku o 100 % a navýšení skupinových výkonů o 50%. Plán je vytvářen od 3 kvartálu roku 2015, tj. od července 2015 do července 2016. Tato část je také zaměřena na optimistickou a pesimistickou variantu tohoto plánu. V úvodu je věnována pozornost aktuálnímu stavu podniku a situaci, ze které vychází, poté je rozebrána reálná, pesimistická a optimistická varianta plánu. Proces, kterým bude vypočítávána úspěšnost a poté i celkový cíl, kterého má být dosaženo, obsahuje 4 fáze.

Informace podléhají utajení.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zlepšit procesy od zaujetí potenciálního uchazeče o danou práci, přes kvalitní zapracování až po dlouhodobé udržení motivace spolupracovníka. Zlepšení těchto procesů poté povede ke zvýšení výkonnosti podniku a množství spolupracovníků.

Teoretická část byla zaměřena na klíčové pojmy, které se tématu motivace týkají, jako například definice pojmů motivace, stimulace, vrstvy motivace a další. Dále se zaměřovala na pojmy, jako jsou Maslowova pyramida potřeb, SLEPT analýza a Porterova analýza.

Z teorie poté vycházela i analytická část, kde byl popsán současný stav podniku, systém práce a další nezbytné informace pro lepší přiblížení situace. V další části následoval popis nejprve vnějšího a poté vnitřního prostředí podniku. Pro popis vnějšího prostředí byla použita SLEPT analýza, která se zabývala aktuální situací ve finančním poradenství jak z hlediska právního, tj. jaké zákony ovlivňují tento trh, tak i z dalších hledisek, jako například sociálního a politického, tj. jaké reformy mohou obor čekat, popřípadě jaký bude vývoj potenciálních klientů. Porterova analýza sledovala vnitřní prostředí finančního poradenství, tj. největší konkurence podniku, rozbor odběratelů a dodavatelů a další.

Informace podléhají utajení.

Na závěr bych chtěla dodat, že tato bakalářská práce mi dala velice důležitý návod na plán rozvoje podnikatelské činnosti jak z oblasti zvýšení výkonnosti a personálního rozvoje, tak i z oblasti zdokonalování vzdělávacích technik v rámci podniku. Doposud jsem neměla možnost si takto řádný rozbor situace podniku vytvořit, tudíž byla tato práce pro mě velice přínosná a pomohla mi se objektivně podívat na mezery, které zatím podnik obsahuje, a získala jsem důležité podněty, kam se dále posouvat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. GRADA. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

Asociace finančních poradců České republiky: Proč asociace? [online], 2014. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://afpcr.cz/proc-asociace/>

Businesscenter: Obchodní závod. [online], 2015. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p2553-obchodni-zavod.aspx>

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

ČNB zpřísňuje. *Vydala nová pravidla pro pojišťovací zprostředkovatele* [online], 2014. 03. 11. 2014 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/cnb-zprisnuje-vydala-nova-pravidla-pro-pojistovaci-zprostredkovatele/>

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-802-4721-583.

Finexpert.cz: Druhý pilíř za rok skončí. [online]. 14.11.2014 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/druhy-pilir-za-rok-skonci>

HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurs*. 2. akt. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xvi, 592 s. ISBN 978-80-7179-862-0

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

LETOVANCOVÁ, Eva. UNIVERZITA KOMENSKÉHO BRATISLAVA. *Psychológia v manažmente*. Bratislava: UK, 2002, 168 s. ISBN 80-223-1725-X.

Ministerstvo financí České republiky: Odborné výzkumy 2010-2012. [online], 2012 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Odborne-vyzkumy_2010-12_Zaverecna-zprava-z-vyzkumu-plne-zneni-STEMMARK.pdf

Ministerstvo financí České republiky: Změny v daňových zákonech v roce 2015. [online]. 2014 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane/danova-legislativa/2014/zmeny-v-danovych-zakonech-v-roce-2015-19976>

Ministerstvo práce a sociálních věcí: *Důchodová reforma* [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://socialniporadce.mpsv.cz/cs/164>

NIERMEYER, Rainer. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7

ZDROJ PODLÉHÁ UTAJENÍ

ZDROJ PODLÉHÁ UTAJENÍ

ZDROJ PODLÉHÁ UTAJENÍ

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2448-5.

ZDROJ PODLÉHÁ UTAJENÍ

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

Sociální reforma: Změny 2012. [online]. 2011 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://socialnireforma.mpsv.cz/cs/7>

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Volba mezi spotřebou a volným časem (Zdroj: Holman, 2007, str. 98).....	15
Obrázek 2: Struktura motivačního pole (Zdroj: Plamínek, 2010 str. 24)	19
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: VLASTNÍ)	20
Obrázek 4: Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb (Zdroj: TURECKIOVÁ, 2004, str. 61)	23
Obrázek 5: Interpretace Herzbergovi teorie pro manažerskou potřebu (Zdroj: TURECKIOVÁ, 2004, str. 61)	24
Obrázek 6: Porterova analýza (Zdroj: ČIŽINSKÁ, 2009, str. 15).....	29

OBRÁZKY PODLÉHAJÍ UTAJENÍ

SEZNAM GRAFŮ

GRAFY PODLÉHAJÍ UTAJENÍ

